

Susanne Lummerding,
Sybille Wiedmann

mini-handbuch

Diversity



BELTZ

Leseprobe aus Lummerding und Wiedmann,
mini-handbuch Diversity, ISBN 978-3-407-36745-7

© 2022 Beltz Verlag, Weinheim Basel

[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36745-7](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36745-7)

Inhaltsverzeichnis

Einladung 7

Diversity bedeutet, über Diskriminierung zu sprechen 8

Diversity – ein Konzept für die Beratungspraxis 12

Diversity – Konzept und Strategie 15

Diversity und Anti-/Diskriminierung 18

Diversity machtkritisch – Unterscheidungen,
die einen Unterschied machen 25

Diversity als konflikthafter Prozess 32

Diversity als menschenrechtsbasiertes Konzept 40

Kompetenzen für eine machtkritische Beratungspraxis 48

Dominanz-/Machtverhältnisse – (un_)mögliche Perspektivwechsel 53

Differenzordnungen, Definitionsmacht und Norm(ierung) 54

Dominante Differenzordnungen und ihre Machtwirkungen 65

Intersektionale Machtverhältnisse – Identitäten und
Perspektiven 129

Intersektionale Perspektiven auf *Diversity* 145

Diskriminierung und Diskriminierungskritik 150

Was ist Diskriminierung 150

Diskriminierungskritik 154

Wo beginnt Diskriminierung? Stereotype und Vorurteile 158

Diskriminierungsschutz als Handlungsmaxime 163

Diskriminierung besprechbar machen – *Empowerment*
und *Powersharing* 168

Diskriminierungsschutz – rechtliche Grundlagen 174

Diversity_ – machtkritische professionelle Prozessbegleitung 181

Intersektionale und machtkritische Orientierung

in der Prozessbegleitung 184

Machtdynamiken im Prozess – Abwehr und

Diskriminierungsschutz 187

Diversity_ – Solidarische Kritik und Inklusion 194

Worauf wir uns beziehen 201

Print-Quellen 201

Online-Quellen 213

Einladung

»Es scheint leichter, Bestrebungen, die darauf abzielen, Exklusion zu bekämpfen, in der Sprache von Diversity zu formulieren als von der Gestaltung eines aktiven Diskriminierungsschutzes zu sprechen. Diversity als institutionalisierte Strategie ist aber erst notwendig geworden, weil es hartnäckige Verhältnisse der mehrgenerationalen Exklusion gibt.«

(MAISHA M. EGGERS 2016, S. 11f.)

Gesellschaftliche Pluralität ist nach wie vor noch lange nicht in allen Bereichen und Hierarchieebenen politischer, staatlicher und (zivil-) gesellschaftlicher Institutionen oder in Unternehmen repräsentiert. Chancengleichheit, Gleichbehandlung oder Inklusion scheinen zwar häufig selbstverständlich, sind aber für sehr viele Menschen noch lange nicht erreicht.

So scheint »Diversity« für viele Menschen – auch im Kontext arbeitsweltbezogener Beratung – oft als »etwas«, auf das gar nicht erst explizit verwiesen werden müsste, das bereits umgesetzt wird und das selbstverständlich zu den eigenen ethischen Grundsätzen gehört. Aus einer marginalisierten, diskriminierungserfahrenen Perspektive hingegen ist eine Umsetzung und eine machtkritische Auseinandersetzung überfällig, ist es nach wie vor dringend notwendig, dass sich Wahrnehmungen verändern, Perspektiven erweitern und vor allem Dominanz- und Machtverhältnisse verändern.

Veränderung bedeutet jedoch, dass Konflikte entstehen können und Auseinandersetzungen notwendig werden – insbesondere, wenn es um die Irritation vertrauter »Gewissheiten« und die (selbst-)kritische Reflexion dominanter Positionen und Perspektiven geht. Die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Machtverhältnissen beinhaltet immer die Konfrontation mit fundamental unterschiedlichen Wahrnehmungen, Erfahrungen und Wirklichkeitskonst-

raktionen. Denn es macht einen entscheidenden Unterschied, ob Menschen z. B. als *weiß*, als männlich, als heterosexuell/heteronorm wahrgenommen werden, oder ob Barrieren/Be_hinderungen, Gewalterfahrungen und Ausgrenzung zu ihren alltäglichen Erfahrungen gehören. Es geht also um wirkmächtige Unterschiede – *Unterschiede, die einen Unterschied machen* – auch dahingehend, wessen Erfahrungen wahrgenommen, berücksichtigt und anerkannt werden, wessen Perspektiven selbstverständlich artikuliert werden können und gehört werden.

DIVERSITY BEDEUTET, ÜBER DISKRIMINIERUNG ZU SPRECHEN

In professionellen Kontexten wie Beratung und Bildung bedeutet *Diversity* daher immer auch, sich explizit und bewusst mit Diskriminierung auseinanderzusetzen – auch wenn es leichter scheint, über ›Vielfalt‹ zu sprechen als über Diskriminierungsschutz. Das Thematisieren von Rassismus, Sexismus, Trans*feindlichkeit, ausschließenden Körper- und Leistungs-Normen, klassen-, alters-, oder geschlechterbezogene Zuordnungen als gesellschaftliche Machtverhältnisse ist keine Selbstverständlichkeit. Es löst häufig Abwehr in Form von Angriffen, Bagatellisierung oder Relativierung aus – denn es irritiert mehrheitsgesellschaftliche Perspektiven, erschüttert bisherige Routinen und stellt (Macht-)Positionen in Frage. Diese Abwehrreaktionen sind ein unumgänglicher, notwendiger Bestandteil der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Machtverhältnissen und der eigenen Verstricktheit in diese, der eigenen privilegierten Positioniertheit in diesen. Sie sind daher auch in der Beratung unumgänglich Teil der Bearbeitung.

In Beratungssituationen bleibt die Herausforderung, in diesem Zusammenhang für alle Personen gleichermaßen und gleichberechtigt diskriminierungsrelevante Themen *besprechbar* machen zu können. »Besprechbarkeit« (Gomis 2020, S. 2) von Diskriminierung

braucht in der Beratung eine den kritischen Auseinandersetzungs- und Lernprozess für alle Personen ermöglichende und unterstützende, machtkritisch ausgerichtete und diskriminierungskritische Begleitung.

Mit diesem Mini-Handbuch wollen wir Möglichkeiten der Besprechbarkeit von *Diversity* und Diskriminierung aufzeigen und dazu unterstützendes Wissen vermitteln, um Wahrnehmungen und Perspektiven zu erweitern. Wir stellen zudem Methoden und Handlungsansätze vor, die in konkreten Situationen prozessunterstützend sein können. Dabei gibt es keine »Rezepte«, die eindeutige »richtig«-versus-»falsch«-Anleitungen beinhalten. Vielmehr geht es uns darum, Unterstützung und Impulse dafür zu geben, möglichst inklusive Räume zu schaffen, in denen Auseinandersetzung, Reflexion und Veränderung möglich ist.

SCHREIBWEISEN

Auseinandersetzung mit Machtverhältnissen findet auch in und durch Sprache statt. Dem versuchen wir im Sinn einer möglichst inklusiven Sprache auch mittels entsprechender Schreibweisen Rechnung zu tragen. Einige besonders häufig verwendete seien hier kurz erläutert, weitere werden wir an den entsprechenden Textstellen erläutern bzw. erschließen sich diese auch im Textzusammenhang.

Wir nutzen den *Asterisk* (*), um auf eine Pluralität von Geschlechtern und darauf zu verweisen, dass Differenzkategorien wie z. B. »Frau«* oder »Mann«* das Produkt gesellschaftlicher Unterscheidungs- und Kategorisierungsprozesse sind, die alle Menschen, die sich nicht innerhalb dieser binären Kategorisierung verorten, ausschließen.

Die Schreibweise *Be_hinderung* (mit Unterstrich) verweist auf das *Be_hindert-Werden* durch gesellschaftliche Barrieren (vgl. dazu → Kapitel »Dominanz- und Machtverhältnisse«, *Be_hinderung*).

Die verwendete Kursivsetzung von »weiß« und das Großschreiben von »Schwarz« verweisen in Anlehnung an Positionen der An-

tirassismusarbeit darauf, dass es sich dabei um politische und soziale Konstruktionen bzw. um gesellschaftliche Positioniertheiten handelt. *Schwarz* bezeichnet die gesellschaftliche Position der Rassismuserfahrung. Zugleich verweist die Großschreibung auf die selbstermächtigende Aneignung des Begriffs durch Schwarze Menschen. *weiß* benennt die (meist unbenannte und auf diese Weise als Norm umso wirkmächtigere) dominante und durch Rassismus privilegierte Position.

Mit der Nutzung von (einfachen und doppelten) *Anführungszeichen* machen wir darauf aufmerksam, dass Sprache und Begriffe nicht einfach Wirklichkeit oder ›natürlich gegebene‹ Fakten ›bloß benennen‹ bzw. etwa ›objektiv‹ und ›neutral‹ beschreiben, sondern im Benennen immer auch gleichzeitig herstellen. Mit einfachen Anführungszeichen signalisieren wir eine (machtkritische) Distanzierung von den betreffenden Benennungen, um auf die damit verbundenen und damit erzeugten Machtwirkungen hinzuweisen. Doppelte Anführungszeichen weisen Zitate aus.

Das Mini-Handbuch richtet sich an alle Menschen, die beratend (oder lehrend, oder in anderen Professionen) tätig sind – und die

- sich informieren bzw. ihr Wissen erweitern wollen,
- gezielt Unterstützung und konkrete Impulse für die machtkritische Gestaltung und Reflexion ihrer professionellen Arbeit suchen.

Wir schreiben dieses Buch aus unseren spezifischen Perspektiven, geprägt durch unsere gesellschaftlichen Positioniertheiten – u. a. aus einer *weißen* Perspektive und z. B. aus der Perspektive nicht be_hindert zu werden. Ohne die geteilten Erfahrungen und das geteilte Wissen vieler Autor*innen, Kolleg*innen und Freund*innen, die uns unsere eigenen Erfahrungen und Perspektiven auch immer wieder als dominante haben reflektieren lassen (ohne dass diese Prozesse je abgeschlossen wären), hätten wir dieses Mini-Handbuch nicht schreiben können. Und so enthält es viele Verweise auf unsere Quel-

len und Bezüge und auch großen Dank an alle uns immer wieder kollegial beratenden, stärkenden und unterstützenden Menschen.

Diversity_ verstehen wir als einen Prozess, der viel Verunsicherung, Konfliktpotential und auch Verletzungsrisiken beinhaltet, der viel Arbeit und Achtsamkeit erfordert – der aber auch die Möglichkeit und die Vision eines machtkritischen Verbündet-Seins, die Möglichkeit eines empowermentorientierten, solidarischen (professionellen) Handelns bedeutet.

Zu diesem Prozess – und auch dazu, manchmal unveränderbar scheinendes in Bewegung zu bringen – soll dieses Mini-Handbuch eine Einladung sein.

Diversity – ein Konzept für die Beratungspraxis

In der Übersetzung bedeutet *Diversity* zunächst einfach Diversität, also »Vielfalt« bzw. Pluralität und Heterogenität. Mit der Benutzung des englischen Begriffs *Diversity* wird jedoch gleichzeitig auf ein Konzept von Diversität verwiesen, welches für Unternehmen und Organisationen entwickelt, weltweit übernommen, adaptiert und weiterentwickelt wurde und wird. *Diversity* ist darüber hinaus vor allem auch ein gesamtgesellschaftliches Konzept bzw. eine Vision, bezogen auf gesellschaftliche Pluralität, verbunden mit den politischen Ideen und Zielen der Chancengleichheit und der sozialen Gerechtigkeit. Pluralität und Heterogenität sind dabei nicht als beliebig, sondern grundsätzlich immer menschenrechtsbasiert zu verstehen.

Wir beziehen uns in diesem Mini-Handbuch daher auf ein Verständnis von *Diversity*, das sich – im Hinblick auf die Menschenrechte – an einem *machtkritischen* Begriff der *Inklusion* orientiert. Inklusion fokussiert dabei vor allem auf die machtkritische Veränderung von Strukturen und den Abbau von Barrieren. Erst das aktive Einbeziehen marginalisierter und bislang ausgeschlossener Perspektiven, das Infragestellen dominanter Positionen und das Teilen von Macht ermöglicht gleichberechtigten Zugang, sowie Teilhabe und Repräsentation aller Menschen in ihrer Pluralität. Wir verstehen *Diversity* in diesem Sinn als ein Konzept, das sich wesentlich auf eine kritische Reflexion von Macht- und Dominanzverhältnissen gründet.

Die *Menschenrechte* bilden dabei den wesentlichen Bezugspunkt für die fundamentale Anerkennung von Verschiedenheit, von unterschiedlicher Verletzbarkeit (Vulnerabilität) und der grundlegenden Gleichheit aller Menschen an Rechten und Würde.

Für die arbeitsweltbezogene Beratungsarbeit bedeutet dies, Beteiligungs-, Teilhabe und Zugehörigkeitsrechte in den Fokus zu rücken. *Diversity* als Konzept fokussiert dabei auf unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten, Ausschlüsse und Barrieren, mit dem Ziel, diese zu verändern und abzubauen. Somit geht es immer auch um Antidiskriminierung, das heißt, um Diskriminierungskritik und Diskriminierungsschutz und darum, Diskriminierung als Zugangsbarriere zu erkennen, anzuerkennen und zu thematisieren.

Diskriminierung erfolgt häufig unbewusst und wird nicht immer als solche wahrgenommen (vor allem nicht von Personen, die sie selbst nicht erfahren, d.h. Personen, die *strukturell* privilegiert werden). Daher ist es notwendig, sich konkrete Dynamiken der Macht und der Dominanz – etwa in Teams, in Organisationen – bewusst zu machen und deren Grundlagen in gesellschaftlichen Macht- und Dominanzstrukturen zu reflektieren. Veränderung im Sinne einer gleichberechtigten Teilhabe aller bedeutet in diesem Zusammenhang vor allem auch, Macht abzugeben und Macht(-positionen) zu teilen. In der Beratungsarbeit bedeutet dies, selbst- und machtkritisch zu reflektieren, Perspektiven (bislang) marginalisierter Positionen wahrzunehmen und anzuerkennen, dominante Perspektiven als solche kritisch zu reflektieren, sowie Perspektivwechsel machtkritisch zu ermöglichen.

REFLEXIONSFRAGEN

Im Hinblick auf Entwicklungs-/Veränderungs- und Entscheidungsprozesse, Planung, Kommunikation und Zusammenarbeit in Teams und Organisationen können folgende *Reflexionsfragen* zu *Diversity* hilfreich sein:

- Welche Barrieren sind für wen spürbar bzw. existenz(iell) behindernd? Für wen sind sie das nicht – und daher nicht wahrnehmbar/nicht existent?
- Welche unterschiedlichen Möglichkeiten der Zugehörigkeit und der Teilhabe sind damit verbunden?
- Was müsste sich in Hinblick auf gleichberechtigte Teilhabe verändern?

Diversity bezieht sich – entsprechend einem machtkritischen Verständnis – also nicht auf die (häufig damit verbundene) Vorstellung von ›bunter Vielfalt‹ im Sinn einer Repräsentanz ›kulturell‹ differenter Menschen oder unterschiedlicher ›Gruppen‹ bzw. so definierter ›Anderer‹.

Vielmehr beinhaltet *Diversity* eine (selbst-)reflexive, kritische Auseinandersetzung damit, wie diese ›Anderen‹ überhaupt erst wirkmächtig und machtvoll konstruiert werden, nach welchen Kriterien Menschen unterschieden, in ›Gruppen‹ unterteilt und damit zu ›Anderen‹ gemacht werden und wie scheinbar ›neutrale‹, gängige Unterscheidungen und Zuordnungen Menschen diskriminieren und strukturell benachteiligen.

Gesellschaftliche Pluralität spiegelt sich in Organisationen und in Teams, sie ist Bezugspunkt und Referenzdimension professionellen Handelns und ist somit Thema arbeitsweltbezogener Beratung. Viele Organisationen, Institutionen und Unternehmen setzen inzwischen Konzepte, die auf Chancengleichheit, Gleichstellung und Antidiskriminierung zielen, um und initiieren entsprechende Prozesse. Das Thema *Diversity* wird daher zunehmend auch ein pro-

fessionsethischer und konzeptioneller Bestandteil von Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung und weiteren Beratungsformen. Wissen zu *Diversity* als machtkritischem Konzept gewinnt in diesem Zusammenhang besonders an Bedeutung.

Ein Blick auf die Geschichte der Entstehung und Entwicklung von *Diversity* als Konzept bietet hier einen ersten wichtigen Bezugspunkt für die Reflexion und die Bearbeitung von Machtdynamiken und *diversity*-bezogenen Fragen, die in Beratungskontexten (implizit oder explizit) Thema werden.

DIVERSITY – KONZEPT UND STRATEGIE

Der Begriff und das Konzept *Diversity* basieren auf der Entwicklung organisationsbezogener Ansätze in Folge des Einforderns gleicher Rechte durch soziale kritische Bewegungen – Frauenrechtsbewegungen, Bewegungen Schwarzer Menschen/ *People of Color*, Arbeiter*innenbewegungen, Behindertenrechtsbewegungen, LGBTIQ*-, queerfeministische und weitere Menschenrechtsbewegungen. Ziel dieser Ansätze war und ist es auch weiterhin, Chancengleichheit, Gleichbehandlung und Diskriminierungsschutz in Organisationen und in der Gesellschaft umzusetzen und für alle Menschen zu realisieren.

In Folge rechtlicher Errungenschaften in Form von Antidiskriminierungsgesetzgebungen wurde in den 1960er Jahren in den USA die Strategie *Managing Diversity* entwickelt. Ihre Umsetzung wurde vor allem auch dadurch befördert, dass Unternehmen das Risiko von Klagen und hohen Strafzahlungen vermeiden wollten. Die Einhaltung und Umsetzung von Antidiskriminierung erfordert(e) in diesem Zusammenhang vor allem präventive Maßnahmen auf grundlegender Ebene, die nur durch Organisationsentwicklung und Veränderung der Organisationskultur erreicht werden können. Die Strategie *Managing Diversity* richtet den Fokus daher auf einen aktiven Umgang mit Pluralität und Heterogenität (*Diversity*) und auf

Diskriminierungsschutz in Unternehmen sowie auf das bewusste ›*Management*‹ einer heterogenen Personal-Zusammensetzung bzw. zuallererst auf das Erreichen einer solchen. Das Konzept wurde international in einer zunehmend globalisierten Wirtschaft vor allem von global agierenden Unternehmen aufgegriffen. Seit Ende der 1990er Jahre wird es auch im deutschsprachigen Raum von einer wachsenden Zahl von Unternehmen und Organisationen umgesetzt.

Diversity als Ansatz und als Strategie wurde sowohl privatwirtschaftlich und in der Betriebswirtschaftslehre adaptiert als auch politik- und sozialwissenschaftlich (weiter-)entwickelt. Der Ansatz wurde unter anderem etwa in den Erziehungs-, den Kulturwissenschaften oder der Sozialen Arbeit aufgegriffen (Walgenbach 2015, S. 14–21). Viele gemeinnützige Organisationen sowie Träger der Jugendhilfe, Verwaltungen oder auch Bildungs- und Kultureinrichtungen setzen ihn – mit jeweils unterschiedlicher Ausrichtung und unterschiedlichen Schwerpunkten – mittlerweile um.

Seit 2006 wird das Konzept durch die »Charta der Vielfalt« – einer nationalen Unternehmensinitiative, die 2010 auf EU-Ebene ausgeweitet wurde – befördert. Die unterzeichnenden Institutionen verpflichten sich, »Diversität und Vielfalt« aktiv zu fördern:

»Ziel der Initiative ist es, die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt [...] voranzubringen. Organisationen sollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiter_innen sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, geschlechtlicher Identität, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.« (Charta der Vielfalt 2006)

Mit dem Bezug auf die in Antidiskriminierungsgesetzen und auch in der Charta der Vielfalt genannten »Diskriminierungskategorien« beziehen sich *Diversity*-Ansätze über einen vage bleibenden Begriff von »Vielfalt« hinausgehend zugleich auf ANTIDISKRIMINIERUNG als Zielsetzung.